

YAPAY ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

Hakan Vahit ERKUTLU
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
erkutlu@nevsehir.edu.tr
ORCID: 0000-0003-2441-3603

Elvan ERDEMİR ERGÜN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
İşletme ABD Doktora öğrencisi
22020230001@nevsehir.edu.tr
ORCID: 0000-0001-5923-6171

İbrahim KÖSEOĞLU
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon ABD
Doktora öğrencisi
20020430007@nevsehir.edu.tr
ORCID: 0000-0002-7236-1644

Taylan VURGUN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
İncekara Sağlık Hizmetleri MYO
taylanvurgun@nevsehir.edu.tr
ORCID: 0000-0002-2594-9824

ÖZ

Geliş Tarihi:
02.02.2023

Kabul Tarihi:
09.07.2023

Yayın Tarihi:
25.09.2023

Anahtar Kelimeler
Yapay Zeka
Örgütsel Davranış
Bilgi Yönetimi

Keywords
Artificial
Intelligence
Organizational
Behavior
Information
Management

Yapay zekâ, bir bilgisayarın genellikle insana özgü nitelikleri ve faaliyetleri yerine getirme yeteneği olarak bilim dünyasında tanımlanmıştır. Örgütsel davranış ise örgüt sınırları içerisinde yer alan birey, grup ve yapı unsurlarında meydana gelen değişimleri inceleyen bir disiplindir. Yapay zekanın örgütsel davranış üzerindeki etkisi özellikle son dönemde sıkça tartışılan bir konu haline gelmiştir. Yapay zekanın örgütlerdeki çalışanların davranışları, örgütteki bireylerin oluşturduğu yapı ve süreçler üzerindeki etkileri araştırılmakla birlikte bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar örgütsel davranış alanını oluşturan tekil konularla ilgili olup bu sonuçlar bir bütün halinde örgütsel davranış kapsayacak şekilde bir araya getirilmemiştir. Bu çalışmanın amacı teknolojinin ve yapay zekanın hızlı gelişiminin örgütlerin işleyişini ve örgüt çalışanlarını önemli ölçüde etkilemeye başlamasından hareketle, yapay zekanın örgütsel davranış alanı üzerindeki etkilerini bütüncül bir şekilde incelemektir. Araştırma sonucunda yapay zekanın örgütlerde gerek işlevsel gerekse çalışan ve takım davranışları üzerinde pek çok faydalı kullanım alanı olmasına rağmen örgütlerdeki çalışanlar üzerinde çoğunlukla stres, motivasyon ve performans düşmesi ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

Artificial intelligence has been defined in the scientific world as the ability of a computer to perform human characteristics and activities. Organizational behavior is a discipline that examines the changes that occur in the individual, group and structural elements within the boundaries of the organization. Especially, the effect of artificial intelligence on organizational behavior has become a frequently discussed topic. Although the effects of artificial intelligence on the behavior of the employees in the organizations, the structure and processes of the individuals in the organization are investigated, the results obtained from these studies are related to the individual issues that make up the field of organizational behavior, and these results have not been brought together to cover organizational behavior as a whole. The aim of this study is to examine the effects of artificial intelligence on the field of organizational behavior in a holistic way, considering that the rapid development of technology and artificial intelligence has begun to significantly affect the functioning of organizations and organizational employees. As a result of the research, it was determined that although artificial intelligence has many useful areas of use in organizations, both on functional and employee and team behaviors, it mostly has negative effects on employees in organizations such as stress, decreased motivation and performance, and intention to leave.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1246678>

Atıf/Cite as: Erkutlu, H., Erdemir Ergün, E., Köseoğlu, İ. & Vurgun, T. (2023). Yapay Zeka ve Örgütsel Davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417.

Giriş

Yapay zeka; öğrenme, planlama ve problem çözme gibi insan zihnine özgü faaliyetler gerçekleştirebilen bilgisayar yazılımlarına ve donanımlarına verilen genel bir isimdir. Dünya genelinde hızla gelişmeye başlayan yapay zeka her alanı olduğu gibi örgütleri de derinden etkilemektedir. Her geçen gün gelişen ve değişen iş dünyasında örgütlerin karmaşık bir hal alması nedeniyle yönetim faaliyetleri de zorlaşmaktadır. Karşılaşılan sorunlar ile mücadele etmek amacıyla çeşitli yöntemler ve teknikler geliştirilmektedir. Kullanılan bu yöntemlerden birisi de yapay zeka teknolojisi. Yapay zekanın örgütler üzerindeki etkisi son zamanlarda üzerinde çok fazla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bazı araştırmacılar yapay zekanın örgütler üzerindeki olumlu etkilerini vurgularken diğerleri daha çok olumsuz etkileri üzerinde durmaktadır.

Yapay zeka bir yandan örgütlerde performans artışı, yaratıcılık ve yenilik sağlarken iş yapma kapasitelerinin giderek artmasıyla birlikte bazı mesleklerin ve pozisyonların yerini almakta ve bu durum çalışanlar üzerinde motivasyon ve performans azalması ile işten ayrılma niyetinin artması gibi olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Örgütlerde yapay zeka kullanımına karşı çalışanlarda oluşabilecek bu tür olumsuz etkilerin azaltılmasına yönelik önlemlerin alınması önemlidir. Bunun için de öncelikle yapay zekanın örgütsel davranış üzerindeki etkileri anlaşılmalıdır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı yapay zekanın örgütlerdeki kullanım alanlarının ve örgütlerde yapay zeka kullanımının örgütsel davranışın kapsamına giren, çalışan tutum ve davranışları, insan kaynakları yönetimi, takım ilişkileri, örgüt kültürü ve liderlik üzerindeki etkilerinin bir bütün halinde incelenmesidir.

Literatür İncelemesi

Yapay Zeka

Globalleşme ile birlikte artan rekabet, işletmelerin üstün olabilmek için teknolojiyi en üst seviyede kullanmasını gerektirmektedir. Kullanılması gereken bu teknolojilerin başında da yapay zeka gelmektedir. Yapay zeka; insana benzer karar verebilme, öğrenme, duruma uyarlayabilme gibi bilişsel yeteneklere sahip bilgisayar ve makinelerin meydana getirdikleri yenilikler ve ilerlemelerdir. Bilgisayar ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler her geçen yıl artarak devam etmiş ve bu durumun sonucu olarak yapay zeka da ortaya çıkmaya başlamıştır (Gül ve Alat, 2022).

Matematikçi Alan Turing, Şubat 1947'de bilgisayar zekası üzerine halka açık bir konferans verdi ve "Akıllı Makineler" raporuyla, şimdi yapay zeka olarak bilinen şeyin temelini attı (Hoffmann, 2022).

McCarthy yapay zekayı "zeki makineler, özellikle de zeki bilgisayar programları yapma bilimi ve mühendisliği" olarak ifade etmiştir. Makinelerin yargıya varabilme özelliği, önceki bilgilerden istifade etme, planlama, belleme, iletişim kurma, kavrama ve nesnelerin yerlerini değiştirebilme yeteneğine sahip olabildiğini hedefleyen bir bilimdir (Demirhan, Kılıç ve Güler, 2010).

Yapay zeka, normalde insan zekası gerektiren görevleri yerine getirebilecek sistemler geliştirmeyi içeren bilgisayar programları yapma mühendisliği veya bilimidir (Pirim, 2006).

Yapay zeka, karmaşık ve değişen bir ortamda öğrenebilen, kararlar verebilen, o ortamı etkileyebilen, bilgisini ve seçimlerini insanlara iletebilen yapay bir varlık, başka bir deyişle düşünen bir varlık olarak tanımlanabilir (Gezici, 2023).

Yapay zeka, dijital bilgisayarların veya bilgisayar kontrollü robotların, genellikle insanlardan daha yüksek zihinsel işleme yetenekleriyle ilişkili sorunları çözme yeteneği olarak açıklanmaktadır. İnsan zekasının en önemli güçlerinden biri uyum yeteneğidir. İnsan, öğrenme yoluyla çeşitli çevre koşullarına uyum sağlama ve buna göre davranışlarını değiştirme yeteneğine sahiptir. Bu yeteneğin yapay zeka pratiğindeki en bilinen karşılığı otonom robotlardır. Uygulamalı düzeyde, otonom robotların incelenmesi yapay zekada önemli ve güncel bir konu olarak görülmektedir (Ertel, 2017:1-3).

İnsanın duygusal bilişsel becerilerini taklit edebilen yapay zekanın birçok yönden insanlardan daha akıllı ve yetenekli olabileceği düşünülmektedir. Günümüzde yapay zeka henüz genel zeka düzeyine ulaşmamış ve gelişmiş makine öğreniminin sağladığı imkanlarla bile insan genel zekasının işleyiş şekline yaklaşabilmiş durumdadır. Çoğu yapay zeka, çeşitli oyunlar oynamak ve kesin olarak tanımlanmış alanlarda kararlar almak gibi dar zeka sağlayan eylemler gerçekleştirebilir. Yapay zekanın büyük veri tabanlarında başarılı bir şekilde arama yaptığı, sınırlı makine öğrenimi ile belirli sorunları yerel olarak iyileştirdiği ve belirli bir çerçevede karar verdiği bilinmektedir (Oosthuizen, 2022).

Yapay zeka, insanların yapabildikleri tüm zihinsel, fiziksel ve sezgisel işlevleri zeki organizmalara benzer şekilde gerçekleştirmesi olarak tanımlanmakta olup, bu terim aynı zamanda akıl yürütme, açıklama, genelleme

yapma ve öğrenme gibi insanın bilişsel yetenekleriyle donatılmış sistemler için de kullanılmaktadır (Ulusal yapay zeka stratejisi, 2021).

Yapay zeka teknikleri Bilen (2014) tarafından “uzman sistemler, bulanık mantık, genetik algoritmalar, yapay sinir ağları” şeklinde açıklanmıştır. Bunlara ek olarak “zeki etmenler” tekniği de Öngöz (2022) tarafından dahil edilmiştir. “Makine öğrenmesi, derin öğrenme, veri madenciliği, doğal dil işleme, görüntü işleme” olarak adlandırılan farklı yapay zeka tekniklerine de rastlanmaktadır (Kalafat, 2022).

Yapay zeka kavramı literatüre bundan 66 yıl önce, 1956 yılında McCarty tarafından “zeki makineler ve özellikle bilgisayar programları yapma bilimi ve mühendisliği” tanımı ile kazandırılmıştır (Gözübüyük, 2022).

Coppin (2004) yapay zekayı, makinelerin oluşan yeni teknolojik şartlara adapte olabilmesi, oluşabilecek yeni şartlardaki olumsuzluklarla başa çıkabilmesi, problemleri ortadan kaldırabilmesi, sorulara cevap verebilmesi, donanım planları hazırlaması ve insan zekası gerektiren diğer işleri de yerine getirebilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Zeng’e (2020) göre yapay zeka, zeka olmadan çözülemeyecek ve yerine getirilemeyecek işlerin insan dışında ancak insana benzer zeka özellikleri gösteren makinelerle yapılmasıdır.

Yapay zeka çok hızlı veri girişi yapabilen, sınırları ve eğilimleri açıklayabilen, bu tahminleri yaparken çeşitli algoritmalar kullanan makine öğrenme araçlarıdır. Bu algoritmalar konuşulanları anlayabilmekte, resimleri çözümlenebilmekte, ruh hali ve dürüstlük gibi şahsi özellikleri analiz edebilmektedir. İnsanlar gibi sezgisel olmamalarına rağmen çok süratlidirler. Bu sayede çok büyük miktardaki veriyi saniyeler içinde çözümlenip ilgili kâhıplarla ilişkilendirebilmektedir. Elde ettiği bu sonuçları analiz edip, optimize ederek tahminler yapabilmekte ve ayrıca bu sonuçlar ile öğrenebilmektedir (Ahmed, 2018).

Yapay zeka dördüncü sanayi devriminin beraberinde getirdiği pek çok yenilikten birisi ve otomasyonun kolaylık vaat eden itici gücü olarak kullanılmıştır (Mariska, Prasetyo ve Fadhilah, 2021). Yapay zeka son yıllarda laboratuvar ortamındaki kullanımından çıkmış, bankacılık ve iletişim sektörleri, kamera ile tanımlama, robot süpürgeler, otomatik ödeme gibi günlük hayatta sıklıkla karşılaştığımız kullanım alanlarına girmiştir. Bunlar yazılımlarla oluşturulan algoritmalar sayesinde gerçekleşmektedir (Sun vd., 2022).

Yapay zekanın sıradan yazılımlardan farklı olması, onun çok hızlı hesaplama yapabilmesini, yüksek miktardaki veriyi kullandığı ileri düzey algoritmalarla alınacak günlük kararlarda dahi çok isabetli sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamaktadır. Birçok insan kaynakları işlevinin uygulamasında yapay zeka algoritmaları ile doğru ve yerinde kararlar alınabilmektedir (Kambur, 2022).

Günümüzde insanlığın geldiği teknolojik gelişmişlik durumu özellikle yapay zeka teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, yapay zekanın artık insanların gündelik hayatları dahi etkileme biçimi ve işletmelerin de bu durumdan etkilenmeleri de göz önüne alındığında içinde bulunduğumuz çağı yapay zeka çağı olarak adlandırabileceğimizi göstermektedir (Özçelik, 2022). Acar (2007) yapay zekanın ortaya çıkışını evrenin oluşumu ve yaşamın başlangıcından sonra en az bu iki olay kadar önemli olan tarihteki üç büyük olaydan biri olarak ifade etmektedir.

Çınar’a (2022) göre yapay zeka insanın hükmettiği birçok alanı etkisi altına almaya hızla devam etmektedir. Tıp, mühendislik, hukuk ve eğitimin yanı sıra ticaret de yapay zekanın etkisi altına girmeye başlamıştır. Yapay zekanın en önemli özelliği karar alma sürecini makineleştirmesi sayesinde verimlilik ve hızı arttırmasıdır. Gelişen bu yapay zeka teknolojileri şirketlerin geleneksel yapılarında da değişimlere neden olmakta ve şirketlerin hukuki prosedür ve yapılarında da etkin olacağı izlenimini vermektedir.

Yapay zekanın işsizlik üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı özellikle çalışanların birçoğunun yaptığı işin otomasyon ile bütünleşmiş yapay zeka tarafından ikame edilecek olması görüşü bu durumu destekler nitelikte çalışmalarda yer almaktadır. Kuramsal çalışmaları Leontief tarafından kuramsal çalışmaları 1982 yılında yapılmaya başlayan yapay zekanın işgücünde kullanımı teorisine göre ilerleyen zamanlarda işlerin tamamına yakınının yapay zeka tarafından yapılacağı altı çizilmiştir. Devletler doğru politikalar izleyerek ve bunlarla ilgili yeniden dağıtım politikalarında doğru planlamalar yaptıkları takdirde bu süreci doğru bir şekilde yönetebilecekleri de ifade edilmiştir (Sheikhi, 2022).

Birçok ülke kamuda kullanılacak yapay zekanın hangi kurallara bağlı kalınarak uygulanacağını gösteren “ulusal yapay zeka strateji belgesi” hazırlamıştır. Ülkemizde henüz böyle bir belge yayınlanmamış olup, hazırlanma aşamasında olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, ülkemizin de imzası bulunan OECD yapay zeka ilkeleri bulunmaktadır (Öztürk, 2022).

OECD'nin yapay zeka ilkeleri şunlardır:

- 1- **Kapsamlı büyüme, sürdürülebilir kalkınma ve refah:** Güvenilir yapay zekanın herkese ve her kesime olan katkısına vurgu yapar.
- 2- **İnsan merkezli değerler ve adalet:** Hukukun üstünlüğü ve insan haklarına saygılı bir şekilde hazırlanmalı ve bunlara ait güvenceler içermelidir.
- 3- **Şeffaflık ve açıklanabilirlik:** İnsanların yapay zekanın kendileriyle etkileşime girdiğini anlayabilmesini, açık ve net olarak bunun farkına varabilmesini içerecek şekilde şeffaf olması gerektiğini ifade etmektedir.
- 4- **Sağlamlık, güvenlik ve güven:** İçerdiği potansiyel riskler devamlı olarak hesap edilmeli ve bu duruma uygun güvenlik önlemleri alınmalıdır.
- 5- **Hesap verebilirlik:** Yapay zekanın sorumluları sistemin düzgün işlemlerinden ve bu ilkelerin hepsinin yerine getirilmesinden sorumlu olmalıdır (OECD Yapay Zeka İlkeleri, 2019; Öztürk, 2022).

Yapay zekanın bir gün insanlardan daha akıllı olacağı fikri, kopyalanan her yeni versiyonun bir öncekinden daha zeki ve gelişmiş olarak kendini yenileyeceği, bu şekilde ilerleyen süreçte insanlığın yerini her alanda alacağı ve sonradan geri dönülemeyecek olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi birçok meslek grubunun yapay zekaya karşı direnç göstermesine neden olmaktadır. Bu nedenle başta etik kurallar olmak üzere bu konuda çok hassas ve açıklayıcı bir yol izlenmesinde fayda bulunmaktadır (Akgerman vd., 2022).

Örgütsel Davranış

Tarih boyunca insanlık, belirlenen amaçlara ulaşmak için çeşitli örgütler ve bu örgütlere ait alt gruplar şeklinde örgütlenerek gelişim göstermiştir. Örgütler iki veya daha fazla bireyin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturduğu sosyal ve canlı yapılardır. Bir araya gelerek oluşturulan örgütlerin yönetimi zamanla karmaşık hale gelerek bir takım sorunların ortaya acıkmasına zemin hazırlamıştır. Araştırmacılar tarafından bu problemler ile mücadele etmek, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde insan davranışlarını anlama istekleri örgütsel davranış disiplininin gelişmesini sağlamıştır. Farklı araştırmacıların farklı perspektiflerden örgüt davranış disiplini incelemelerinden dolayı örgüt davranış kavramının tanımı ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından fikir birliği sağlanmış bir tanıma rastlanılamamaktadır. Örgütsel davranış kavramı için yapılmış bazı tanımlar şu şekildedir;

Örgütsel davranış, örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan bireysel ve grupsal faaliyetlere odaklanarak, örgüt üyelerinin davranışlarının araştırılmasını ifade etmektedir (Brooks, 2003).

Örgütsel davranış çalışanların davranışlarında bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde pozitif veya negatif olarak değişime neden olan davranış, olay, fikir ve tutumları inceleyen disiplindir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015).

Örgütsel davranış örgüt bünyesinde bulunan örgüt üyelerinin davranışlarını anlama, bu davranışları kontrol etme ve geleceğe dönük tahminler yapma ilişkin bir disiplindir (Özkalp ve Kırel, 2021).

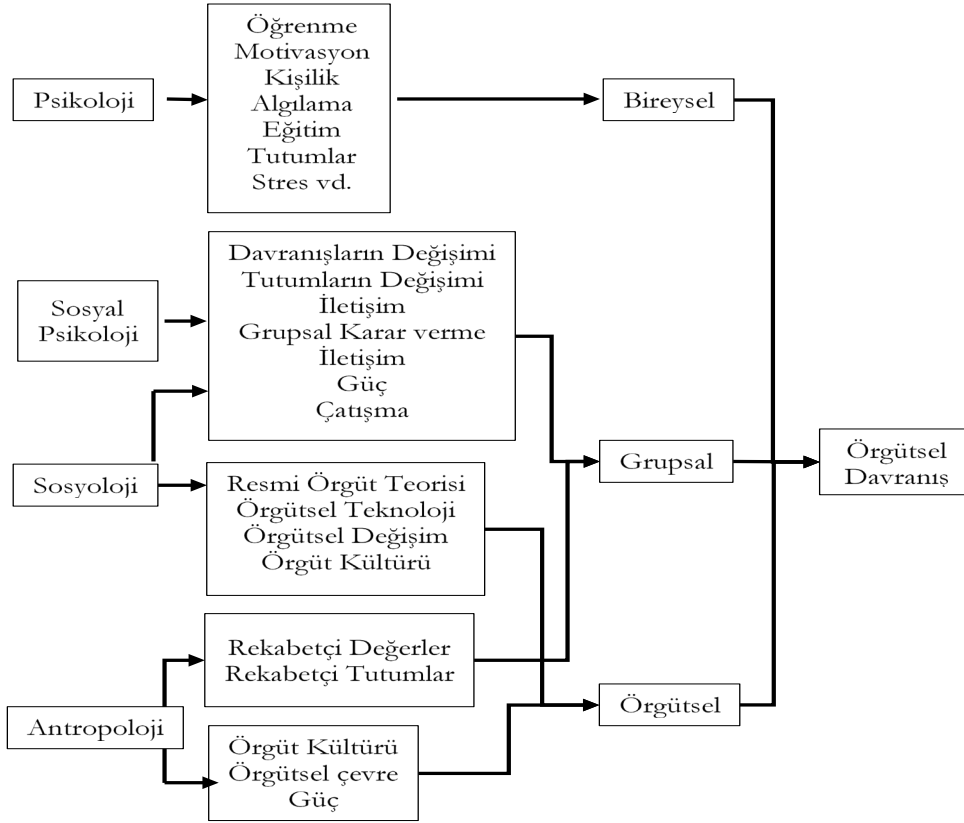
Bu tanımlardan hareketle örgütsel davranış kar amacı güden veya gütmeyen örgütlerde yer alan örgüt üyelerinin bireysel ve grupsal düzeyde olmak üzere davranışların tanımlanması ve yönlendirilmesine yönelik bilimsel çalışma alanı olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Davranışın Yapısı

Örgütsel davranış, örgüt içerisinde yer alan bireyler, bireylerin bir araya gelmesi sonucu meydana gelen gruplar ve belirli bir plan, program dahilinde grupların bir araya gelmesi ile oluşan örgütlerin sergilenen davranışlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu araştırmak ve elde edilen bilgilerin bu hususlar için kullanılmasını amaçlamaktadır (Karacaoğlu, 2019). Dolayısıyla örgütsel davranışın bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç temel bileşeni bulunmaktadır.

Bireysel düzey, bireysel farklılıklar, algılama, odaklanma ve motivasyon gibi konulara odaklanarak örgütsel davranış içerisinde en küçük analiz seviyesini oluşturmaktadır. İkinci seviye ise gruplardan oluşmaktadır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için en az iki kişinin bir araya gelmesi ile meydana gelen gruplarda ise örgütsel davranış ideal grup büyüklüğü, uyum, güven, karar verme ve liderlik gibi konuları incelemektedir. Örgütsel davranış disiplini meydana getiren son unsur ise örgütsel boyuttur. Grupların bir araya gelmesi ile oluşan ve çeşitli uzmanlık alanlarına bağlı olarak farklılaşan örgütsel düzeyde yapı tasarımı, örgüt kültürü, güç ve politika gibi

makro konular incelenmektedir (Navahandi vd., 2015). Örgütsel davranışın bileşenleri ve içerdiği kavramlar aşağıda yer alan şekilde detaylı biçimde ifade edilmektedir.



Not. S. Robbins ve T. Judge (2017)'den elde edilerek Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Şekil 1. Örgütsel Davranışın Bileşenleri

Örgütsel davranışın sıklıkla faydalandığı bilim dalları arasında psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji sayılabilir. Psikoloji bilimi insan ve hayvan davranışlarını ölçmeye, anlamlandırmaya ve değiştirmeye çalışmaktadır. Psikoloji biliminin tespit ettiği bilimsel sonuç ve yöntemlerden örgütler içerisinde yer alan çalışanların davranışlarını anlamak ve istenilmeyen davranışların dönüştürülmesinden de yararlanılmaktadır. Kişilik, motivasyon, öğrenme, liderlik ve diğer kavramlardan örgütsel davranış alanında sıkça yararlanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Sosyoloji insan ve toplum hayatının, bu hayatta meydana gelen değişimlerin nedenlerinin ve sonuçlarının bilimsel yöntemler vasıtasıyla araştırılmasıdır (Bahar, 2009). Başka bir ifade ile sosyoloji bireylerin meydana getirdiği toplum, örgüt vb. kolektif grupların yapılarını ve bu yapılar arasındaki etkileşimi tespit etmeyi amaçlayan disiplindir. Bu nedenle sosyoloji disiplini, psikolojinin aksine mikro düzeyde bireyi makro düzeyde ise toplumu ve örgütü inceleyen bir bilim dalıdır. Yönetim alanının gelişim süreci incelediğinde klasik örgüt teorisi, örgütsel değişim ve örgüt kültürü sosyoloji disiplininin örgütsel davranış alanına kazandırdığı çeşitli unsurlardan bazılarıdır (Karacoğlu, 2019). Psikolojinin bir alt dalı olarak kabul edilen sosyal psikoloji ise hem psikoloji hem de sosyoloji disiplinlerinden yararlanarak bireylerin ve grupların birbirleri üzerinde yarattıkları etkileri araştırmaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Özellikle değişime ve değişim sürecinde karşılaşılabilecek sorunlara odaklanan sosyal psikoloji disiplini örgütsel davranış alanının yapı taşlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Antropoloji ise insan ve onun yarattığı çeşitli özelliklere sahip kültürü inceleyen bilimsel çalışma alanıdır (Erginer, 1991). İnsanların dünyaya geldiği andan itibaren öğrendiği en önemli hususlardan bir tanesi de kültürdür. Kültür bireylerin yaşamlarını benzerlerinden ayırmakta ve yaşama tat katmaktadır. Ancak insanoğlu doğası gereği kendisi gibi veya kendisine benzer olmayan kültür ve davranış kalıplarına karşı çekimser ve önyargılı kalabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2021). Örgütsel çevrede karşılıklı bu ve benzeri problemler yıkıcı çatışmalara dönüşebilmekte ve sonuçta örgütün işleyişine zarar verebilmektedir.

Örgütsel Davranışın Gelişimi

Tarihin başlangıcından itibaren insanlar çeşitli gruplar oluşturarak bir arada yaşamaktadır. Grup içerisinde yer alan alt gruplar birbirinden farklı görev ve sorumluluklara sahip olmaktadır. Bu grupları ve gruplarda yer alan bireyleri belirli amaçlara ulaşmak için kontrol edecek, yönlendirecek bir yönetici ya da lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yönetim kavramı insanlık kadar eski bir kavramdır. Zaman içerisinde çeşitli aşamalardan geçerek ve değişerek günümüze ulaşan yönetim kavramının tarihsel gelişimi aşağıda yer alan şekilde kısaca ifade edilmeye çalışılmıştır.

18. yüzyılın sonlarında İngiltere’de gerçekleşen sanayi devrimi radikal değişimlerin habercisi olmuştur. Aile üyelerinin çalıştığı küçük atölyeler yerini büyük fabrikalara bırakarak makineleşme ve kitle/seri üretim önem kazanmıştır. Daha fazla üretmeye paralel olarak ihtiyaç duyulan iş gücü artışında da büyük değişim meydana gelmiştir (Gürbüz ve Sıgrı, 2019). Bu değişimi araştırmak, örgüt içerisindeki bireyin istek ve ihtiyaçlarını anlamak vb. unsurların önem kazanması ise Taylor, Fayol, Max Weber gibi önemli isimleri bu alanda çalışma yapmaya itmiştir. Klasik yönetim teorileri olarak adlandırılan bu yaklaşımların ortaya çıktığı dönemde bireylerin yalnızca ücret ile motive edilebileceği, insanların tembel oldukları ve çalışmaktan kaçtıkları, iş gücünün sürekli yönlendirilmesi ve denetlenmesi gerektiği düşüncesi hakim anlayış olmuştur (Berber, 2013). Bu ve benzeri sorunların ortadan kaldırılması amacıyla araştırmacılar tarafından bilimsel yöntem ve ilkelere bağlılık, yazılı kural, prosedürler ile görev ve sorumluluğun netleştirilmesi gibi birçok öneri geliştirilmiştir.

1920’li yıllarda yaşanan savaş ve krizler siyasi, sosyal ve ekonomik değişimler yaratarak o döneme kadar hakim olan yaklaşımların yeniden incelenmesini zorunlu kılmıştır. 1920 ve 1940 yılları arasında yapılan çalışmalar insanın sosyal bir varlık olarak çeşitli istek ve ihtiyaçlara sahip olduğunu tespit etmiştir. Önceleri adeta bir makine olarak görülen ve her zaman aynı şekilde faaliyet göstermesi beklenen örgütlerin bireylerden oluştuğu, kullanılan donanım, makine ve teçhizatın can verdiğinin anlaşılması işveren ile iş gücü arasında yeni bir etkileşimin yaratılmasını sağlamıştır (Erkutlu, 2018).

1940’lı yıllara gelindiğinde ise örgüt içinde var olan soyut ilkelerin ve belirli bir konuma sahip olan bireylerin örgütler üzerinde nasıl bir etkiye sahip oldukları önem kazanarak yönetim alanında sosyal psikolojiye duyulan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Genel olarak yönetim literatürü olarak ifade edebileceğimiz yönetim kavram ve faaliyetleri, sosyal psikolojinin etkisiyle birlikte değişime maruz kalmıştır. Aynı zamanda değişen ve gelişen çevre koşullarının etkisiyle birlikte koşullara adapte olamayan örgütlerin varlığını sürdürmeyeceğinin anlaşılması sonucu esneklik, uyum, modernizasyon, yaratıcılık ve strateji kavramları önem kazanarak modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Navahandi vd., 2015).

Gelişen teknoloji küreselleşme olgusunun da hızlanmasına neden olmaktadır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak örgütlerin hayatının devamlılığı için temel koşullardan biri haline gelmiştir. Böyle bir ortamda rekabet üstünlüğü sağlamak ve süreklilik için esneklik ve doğru bilgi akışı büyük önem arz etmektedir (Öneren, 2008). Kendi geleceğini kolektif bir zeka ve çaba ile tasarlamaya çalışan örgütler öğrenen örgüt olarak nitelendirilmektedir (Tüz, 1996). Özellikle teknolojik çevrede yaşan gelişmeler öğrenen örgütlerin daha hızlı ve emin adımlar ile hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada ise yapay zeka teknolojisi örgütsel bilgi aktarımı, karar verme, koordinasyon gibi konularda örgütlere büyük avantajlar sunmaktadır.

Yapay Zeka ve Örgütsel Davranış

Yapay zeka destekli makineleşme, robotlar ve dördüncü sanayi devrimi dünya çapındaki çalışma dinamiklerini hızla değiştirip dönüştürmeye devam etmektedir. Bu hızlı gelişmeler iş dünyasını yakından ilgilendirmektedir. Yapay zeka sayesinde örgütlerde yenilikçilik artmakta ve örgütler eskiden hayal bile edilemeyecek düzeyde büyük düşünüp büyük oynayabilmektedir. Örgütler yapay zekayı ürün ve hizmet üretiminde ve tüm örgütsel süreçlerde kullanabilmektedir. Teknoloji ve yapay zekanın son derece hızlı bir şekilde gelişmesi birbirleriyle rekabet halindeki örgütlerde bu gelişmeleri takip etmek ve uygulamak konusunda baskı yaratmaktadır.

Yapay zeka; örgütlerde bir rekabet aracı olmaya, çeşitli iş kollarında, işletme yönetiminde, örgüt yapısında ve kültüründe değişiklik yaratmaya başlamıştır ve gelecekte de bu etkinin güçlenerek devam etmesi beklenmektedir (Ünal ve Kılınc, 2020).

Yapay Zekanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Dünya çapında, hemen hemen tüm sektörlerde yapay zeka destekli makineler belirli pozisyonlarda çalışan insan iş gücünün yerini almaya başlamıştır. Bu gerçek çalışanlarda yapay zekaya karşı olumsuz bir bakışın gelişmesine

neden olmaktadır. Algılanan iş güvencesizliği çalışanların ruhsal sağlığını olumsuz etkilemekte, çalışanlarda depresyona ve örgütsel sinizme neden olabilmektedir (Brougham ve Haar, 2018).

Yapay zekanın yavaş yavaş örgütlerdeki çalışanların yerini alması çalışanlardaki işyerine aidiyet ve bağlılık duygusunu olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Uzmanlık alanlarının ve mesleklerinin teknoloji ve yapay zeka tehdidi altında olduğunu hisseden çalışanlarda stres, anksiyete, üzüntü ve hayal kırıklığı görülebilmektedir (Gabriel ve Pessl, 2016).

Gerçekte ise yapay zeka ve makineler tüm çalışanların değil özellikle mavi yakalı olarak adlandırdığımız fabrika çalışanları gibi rutin işler yapan çalışanların yerine geçmektedir. Kendini çağın gereklerine uygun şekilde geliştiren nitelikli bireyler çalıştıkları örgütlerde teknolojiyi yönlendiren bireyler olarak pozisyonlarını koruyacaktır. Bunun yanı sıra, yapay zeka uygulamaları bazı mesleklerin yerini alsa da birçok işin yapılmasını kolaylaştırmakta ve iyileştirmeler sağlamaktadır. Yapay zeka, karşı karşıya kaldıkları karmaşık konularda bireylere farklı çözüm önerileri sunarak karar vermeyi ve zorlu işlerin üstesinden gelmeyi kolaylaştırmaktadır (Jarrahi, 2018; Bader ve Kaiser, 2019). Bunun yanı sıra, yapay zeka çalışanları sağlıksız ve güvensiz iş koşullarına karşı da korumaktadır. Robotik teknolojilerin işletmelerde kullanılmasıyla birlikte daha önce insanlar tarafından yapılan tehlikeli işler artık robotlar tarafından yapılmaktadır (Fidanboy, 2022). Bu nedenle, yapay zekanın bir tehditten ziyade çalışanların işlerini ve yaşamlarını kolaylaştıran bir unsur olarak görülmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Çalışanlardaki yapay zeka kaynaklı iş güvencesizliği algısının olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için çalışanlara yapay zeka kullanımının yaptıkları işleri nasıl kolaylaştırdığı ve daha verimli hale getirdiği konusunda eğitimlerin verilmesi çalışanlardaki önyargının azaltılmasına etkili olabilecektir.

Çalışanların teknolojiye yönelik olumlu ve olumsuz tutumları teknolojiyi kabul etme kararları üzerinde önemli düzeyde etkili olmakta, bu da örgütlerdeki inovasyon performansını etkilemektedir. Çalışanların örgütlerdeki teknoloji kullanımına yönelik olumsuz tutumları çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların genel olarak yeni teknolojileri kabul etme düzeyidir. Yeni teknolojileri takip eden ve kullanan çalışanların örgütteki yeni teknoloji kullanımını kabul etme düzeyi daha yüksek olmaktadır. Çalışanlara teknoloji kullanımının dayatılmaması, teknolojiyi kendilerinin gönüllü olarak kullanmaları ve teknolojiyi kullanmaya yönelik deneyimleri de teknolojiyi kabul düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Lichtenthaler, 2020).

Yapay zekanın örgütlerdeki çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve verimli bir şekilde kullanılması örgüt kültürüne ve algılanan faydaya da bağlıdır (Dabbous, Barakat ve Sayegh, 2021). Teknoloji kullanımını ve yenilikleri benimseyen ve teşvik eden bir örgüt kültürü çalışanların kendilerini teknolojik açıdan geliştirmelerini ve örgütlerdeki yapay zeka kullanımına karşı önyargıyla yaklaşmak yerine kendi işlerine yarayacak şekilde kullanmaya yönelmelerini sağlayabilir.

Yapay zeka örgütlerdeki operasyonel verimlilik düzeyini artırarak çalışanlarda strese ve çalışanlar arası aşırı rekabete neden olabilmektedir. Daha hızlı ve daha çok çalışması gerektiğini düşünen çalışanların iş kalitesi düşmekte, sağlık sorunları ve işe devamsızlıkları ise artmaktadır. Rekabet düzeyi artan örgütlerde çalışanlar arasında birbirinden bilgi gizleme davranışı görülebilmekte, bu da toksik bir çalışma ortamına neden olmaktadır (Brougham ve Haar, 2018). Böyle bir ortamda çalıştıkları pozisyonu değiştirmeyi ve örgütten ayrılmayı düşünebilmektedir (Li, Bonn ve Ye, 2019). Sağlıklı rekabetin olduğu örgütler uyum, karşılıklı fayda, güven ve saygıya dayanmakta ve böyle örgütlerde çalışanın üzerindeki baskı ve stres düzeyi düşük olmaktadır (Li, Bonn ve Ye, 2019).

Yapay zeka kaynaklı işten ayrılma niyeti çalışanların mesleki gelişimine verilen önem vurgulanarak ve örgütsel destek algısı oluşturularak ortadan kaldırılabilir. Örgütlerde etkili bir örgütsel destek sistemi, adalet, eğitim, bağımsız çalışma, ödüllendirme, altından kalkılabilecek düzeyde iş yükü gibi çalışanın stres düzeyini azaltıp genel iyi oluş düzeyini ve iş tatminini artıran olumlu çalışma koşulları olmalıdır (Duke vd., 2009).

Yapay zeka örgütlerde çalışanların yapmak zorunda oldukları rutin ve bürokratik işleri azaltarak bu işler için harcadıkları zamanı daha yaratıcı işlere kullanma fırsatı sağlamaktadır (Lin vd., 2022). Gereksiz iş yükünden kurtulan çalışanların iş tatmini artabilmektedir (Sithambaram ve Tajudeen, 2022). Örgütlerde yapay zeka kullanımı çalışma esnekliği ve bağımsızlığı sağlayarak ve çalışan yaratıcılığını artırarak çalışan performansına olumlu katkıda bulunmaktadır (Malik vd., 2021; Wijayati vd., 2022).

Yapay Zeka ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yapay zeka insan kaynakları yönetimiyle birleştğinde örgütlerdeki çalışanları yönetme şeklini değiştirme potansiyeline sahiptir. Yapay zeka ile insan kaynakları yönetimi süreçleri daha etkin ve nesnel hale getirilebilir. Bunun yanı sıra, insan kaynakları yöneticilerine veriye dayalı içgörü ve tahminler sunarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olabilir. Yapay zeka ile işgücü devrini tahmin etmeye ve nitelikli çalışanların işten ayrılmalarını önlemeye yarayacak faktörlere yönelik öngörüler geliştirilebilir.

Yapay zeka, insan kaynakları yönetiminde; istihdam, performans değerlendirme, eğitim ve oryantasyon, kariyer yönetimi, koçluk gibi alanlarda maliyet ve zaman açısından verimlilik sağlamaktadır (Gür, Ayden ve Yücel, 2019). Yapay zeka örgütlerdeki işe alım, eğitim ve kariyer yönetimi süreçlerini kolaylaştırmakta ve iyileştirmektedir (Sipahi ve Arslantaş, 2022). Yapay zeka algoritmalarıyla bir iş için en uygun olan çalışan seçilebilir, çalışanlar için en uygun kariyer ve eğitim olanakları belirlenebilir, işten istifa etmeyi düşünen çalışanlar tespit edilebilir ve örgütteki sosyal olaylar daha iyi anlaşılabilir (Chevalier ve Dejours, 2021).

Yapay zeka, örgütlerdeki açık pozisyonlar için yapılan başvuruları analiz ederek en uygun çalışanların seçilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca ilk aday taramasının yapılmasında da kullanılabilir ve bu sayede insan kaynakları yöneticilerinin zamandan tasarruf etmelerini sağlayabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme işlevi açısından yapay zeka destekli performans değerlendirme sistemleri yansız olması nedeniyle güvenilir bir değerlendirme süreci sunmaktadır. Bu da çalışanların örgütlerdeki performans değerlendirme sürecine olan güvenini ve bu doğrultuda örgütsel adalet algılarını artırabilmektedir.

Yapay zeka, örgütlerdeki çalışanların işlerinden memnuniyetini ve çalışan bağlılığını takip etmek için de kullanılabilir. Çalışan bağlılığını etkileyen kalıpları ve eğilimleri belirleyerek İnsan kaynakları yöneticilerine öneriler sunabilir. Bunun yanı sıra yapay zeka çalışanlarda stres yaratan faktörleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak için de kullanılabilir.

Yapay zeka, çalışanların öğrenme stillerine, tercihlerine ve kariyer hedeflerine uygun eğitimlerin geliştirilmesine de yardımcı olabilir. Bunun yanı sıra, çalışanlara kariyer gelişimleri hakkında tarafsız ve çabuk bir geri bildirim sunulmasını sağlar (Aşkun, 2023).

Yapay Zeka ve Örgüt Kültürü

Yapay zeka örgütlerdeki mevcut kültürü de değiştirme potansiyeline sahiptir. Örgüt kültürü, yöneticilerin buldukları ortamı nasıl gördükleri ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen inançlar toplamıdır. Örgüt gerçeğinin görülmesine olanak sağlayan düşünsel bir yapıdır (Erkutlu, 2018). Örgüt kültürü, örgüt içindeki işlerin nasıl yapıldığını açıklayan değerleri ve davranışları içerir. Sağlıklı bir kültür, bireyleri uygun şekilde hareket etmeye yöneltir (Nalbantoğlu, 2021).

Yapay zekanın kullanıldığı dijital örgütlerde karar verme konusunda daha yatay bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Bu kapsamda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler değişmekte, bilgi şeffaflığı, bağımsız çalışma ve çeviklik artmaktadır (Nalbantoğlu, 2021). Esneklik ve çevikliğin dijital yönetimde temel yönetsel zorluklar olduğu bulunmuş ve işletmenin dijital dönüşümü başarıyla yönetmesi için temel beceriler olarak kabul edilmiştir (Hartl ve Hess, 2017). Yapay zekanın kullanıldığı örgütlerdeki dijital dönüşüm sürecine örgüt kültürü de dahil edilmelidir.

Yapay Zeka ve Takımlar

Yapay zeka, örgütlerdeki takımların iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlayan potansiyel bir araç olarak değerlendirilmektedir (Webber vd., 2019). Yapılan bazı araştırmalarda robotların takımlardaki bireyler arasındaki iletişimi iyileştirdiği tespit edilmiştir (Traeger vd., 2020).

Yapay zekanın örgütlerdeki takımlarda kullanımı henüz emekleme aşamasındadır. Bununla birlikte yakın gelecekte takımlar üzerinde önemli etkilere sahip olması beklenmektedir. Etkili bir yapay zeka uygulamasıyla takımları geliştirme aşamasının en uygun zamanlaması belirlenebilir, takımlara güçlü ve zayıf yanları hakkında geribildirim verilebilir. Çeşitli yapay zeka uygulamaları sayesinde takımlar kendi dinamikleri çerçevesinde kendi kendilerini analiz edebilir. Takım üyelerine takılacak çeşitli giyilebilir cihazlar sayesinde veri elde edilip bunların makine öğrenmesi uygulamalarına aktarılmasıyla hem çalışanların fizyolojik tepkileri hem de takım üyelerinin birbiriyle etkileşimi ve iletişimi incelenebilir. Takımdaki uyum ve üretkenlik düzeyini belirleyen bir makine

öğrenme sistemi takımdaki bu özellikleri ölçmekle kalmayıp artırmaya da yardımcı olabilir. Diğer bir deyişle, makine öğrenme sistemi, takımdaki süreçleri izleyip optimum düzeyden sapma olması halinde geribildirim verebilen bir karar destek sistemi olarak kullanılabilir (Peifer vd., 2021).

Etkin takımların temelinde etkili bir iletişim yatmaktadır. Takımlarda yapay zekaya dayalı eğlenceli tartışma ve fikir bildirme uygulamaları kullanılarak takım üyelerinin normalde konuşmaktan çekindikleri konularda rahatlıkla konuşmaları sağlanabilir (Webber vd., 2019). Aynı doğrultuda yapay zeka, örgütlerdeki bilgi paylaşımını artırmakta, bu sayede daha fazla ve derin bilgiye sahip olan çalışanların örgütsel yaratıcılığı artmaktadır (Li, Yang ve Gu, 2022).

Günümüzde çeşitli yapay zeka uygulamaları çalışanların ses tonu, yazdıkları e-posta ve benzeri metinler, yüz ifadelerinin analiz edilmesi gibi yollarla o anki ruh halini ve takımların moral düzeyini ölçebilmektedir (Jacob, Suissi ve Trudel, 2022; Rio-Jeanne, 2019). Bu ölçümden elde edilen bilgiler yöneticilerin takımlarını motive edecek önlemler almasına yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte bu tür uygulamalar, kötüye kullanılmaya açık olması nedeniyle örgütlerde etik sorunlara neden olabilmektedir.

Yapay zekanın takımlardaki çeşitli olumlu etkileri ve kullanım alanları sayesinde kendi kendine yönetilmeleri kolaylaştırılabilirse liderlere örgüt yönetimi alanındaki diğer konulara odaklanabilmeleri için daha fazla zaman kalacaktır. Yapay zekanın örgütlerdeki kullanımının ve öneminin artması, yöneticilerin teknoloji ve yapay zeka konusundaki yetkinliklerini artırmalarını, yapay zekanın çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkilerini anlamalarını ve yapay zeka yoluyla örgüt yönetimini öğrenmelerini gerekli kılmaktadır.

Yapay Zeka ve Liderlik

Yapay zeka örgüt yönetiminde karar verme, stratejik planlama, planlama ve yönetim süreçlerinde kullanılmaktadır (Ünal ve Kılınc, 2020). Yapay zekayla kıyaslandığında insanlar yavaş, maliyetli, hataya eğilimli ve zaman zaman da irrasyoneldir. Yapay zeka ise çok daha hızlı, tek tip, hata olasılığı düşüktür. Bununla birlikte insanlardaki gibi sezgilere sahip değildir ve yaratıcılık özelliği yoktur. Bunun yanı sıra, yapay zekada vicdan özelliği de bulunmadığından “kaza sırasında insan şoförlerin verebileceği vicdani kararları, sürücüsüz otomobiller de verebilecek mi gibi sorulara da etik cevaplar veremez (Yücel Karamustafa ve Arsan, 2019). Bu nedenle, karar verme konusunda insan-yapay zeka iş birliği birbirini tamamlayıcı olabilir. Diğer bir deyişle, yapay zeka karar verme konusunda tek başına değil insana yardımcı olarak kullanılabilir.

Yapay zekanın örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarının yönlendirilmesinde en önemli faktör liderliktir. Çalışan verimliliğine odaklanan geleneksel liderlik yaklaşımları günümüzün teknolojik çalışma ortamlarında yetersiz kalmaktadır (Dhamija vd., 2021). Çalışanlara çağın gerektirdiği teknolojik beceriler kazandırılarak yapay zekanın örgütlerdeki kullanımından olumsuz etkilenme korkusu ortadan kaldırılabilir. Vizyoner liderlikle örgütte yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir ortam oluşturularak çalışanların yapay zeka ve diğer teknolojik gelişmelere karşı proaktif bir yaklaşım geliştirmesi sağlanabilir.

Örgütlerdeki yapay zeka kullanımına yönelik çalışanların algısı doğru bir şekilde yönlendirildiğinde çalışan performansı ve işe bağlılığı artırılabilir. Bu algının yönlendirilmesi ise “değişim liderliği (change leadership)” ile sağlanabilmektedir (Wijayati vd., 2022). Hooper ve Potter (2000) değişim liderliğini; geleceğe yönelik vizyon yaratma, bu vizyonu hayata geçirmek için stratejiler geliştirme ve örgüt çalışanlarının aynı amaca odaklanmalarını sağlamak için onları harekete geçirme olarak tanımlamıştır. Bunun için liderlerin açık ve net bir değişim vizyonu geliştirmesi, çalışanların aktif katılımını teşvik etmesi, ikna becerisinin olması, değişim konusunda sorun yaşayan bireylerle ilgilenmesi ve değişimin uygulanma sürecini kontrol etmesi gereklidir (Onyeneke ve Abe, 2021).

Gelecekte liderlerin yeni takipçisinin insanların yanında yapay zeka ve robotlar olması beklenmektedir. Özellikle Avrupa gibi nüfusu giderek yaşlanan ülkeler için robotlar işletmelerin insan kaynağı temini için bir çözüm olarak görülmektedir. “Yapay zeka liderliği (AI leadership)” olarak adlandırılan bu yeni liderlik şeklinde hem insan hem de robot takım üyeleri için iletişim standartlarının belirlenmesi liderin görevleri arasında olacaktır (Smith ve Green, 2018).

Yapay zekanın liderlik üzerindeki etkileri genel olarak üç bakış açısıyla incelenmektedir. Bunlar; “yapay zekanın liderliğe destek olması”, “yapay zekanın liderliğin yerine geçmesi” ve “yapay zekaya yönelik kuşkucu bakıştır” (Titareva, 2021). Yapay zekanın liderliğe destek olacağını savunan görüşe göre yapay zeka, karar verme gibi önemli konularda liderlere yardımcı olacak ve işlerin daha verimli şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu görüşe göre liderlik özünde değişikliğe uğramayacaktır. Yapay zekanın liderlerin yerine geçeceğini savunan görüşe göre

ise gelecekte insan liderlerin yerini yapay zeka liderler alacaktır. Kuşkucu görüşe göre ise yapay zekanın örgütler ve liderlik üzerindeki etkileri fazla abartılmaktadır ve daha mantıklı bir temelde değerlendirilmelidir. Karar verme süreci, büyük veri kullanımı ve mantıklı kararlar vermekten çok daha karmaşık bir süreçtir. Bunun yanı sıra yapay zeka, liderlerin sahip olduğu en önemli özelliklerden biri olan iletişim, yaratıcılık, çatışma çözme becerisi gibi yumuşak becerilerden de yoksundur. Bu nedenle yapay zekanın, insan liderlerin yerini tamamen alamayacağı savunulmaktadır.

Sonuç

Günümüzün rekabetçi ve giderek daha fazla teknolojiye dayanan iş ortamında örgütlerin ve çalışanların esnek, yenilikçi ve öğrenmeye açık olması en önemli yetkinlikler arasındadır. Yapay zeka, kimi işleri tamamen ortadan kaldırırken bir yandan yerine geçmediği işlerin yapılmasını kolaylaştırıp verimleştirmekte ve yeni iş alanları ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde yapay zekanın bazı iş kollarının yerini aldığını gören çalışanlarda, özellikle bu çalışanlar teknoloji konusunda bilgisiz ve deneyimsizse, stres ve anksiyete bozuklukları görülebilmekte ve sonuçta çalışanlar işten ayrılmayı bile düşünebilmektedir. Bu tür sorunların önüne geçmek için öncelikle çalışanların yeni teknolojiler ve bunların çalışma hayatı üzerindeki etkileri hakkında sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmesi yerinde olacaktır. Bunun yanı sıra yenilikçiliğin teşvik edildiği ve çalışanların yetkilerle güçlendirildiği bir örgüt kültürünün oluşturulması da örgütlerde yapay zeka kullanımının çalışanlar üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri önleyebilir.

Yapay zekanın örgütlere getirdiği hız ve verimlilik artışı çalışanlarda strese ve çalışanlar arası aşırı rekabet oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışanların performanslarının ve becerilerinin örgüt tarafından takdir edilmesi ve çalışanlar arası yardımlaşmaya dayanan olumlu bir iş ortamı bu tür aşırı stres ve rekabet durumlarının önüne geçebilir. Yapay zekanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması ve çalışanların motive edilmesi konusunda en önemli görev ise şüphesiz örgüt liderlerine düşmektedir.

Yapay zeka ve örgütsel davranış arasındaki ilişkinin anlaşılmasının literatüre sağlayabileceği katkılar şunlar olabilir:

- Yapay zekanın iş yerindeki davranışları, işgücü dinamiklerini ve örgüt kültürünü nasıl etkilediği konusunda daha kapsamlı bir anlayış sağlayan kuramsal modellerin oluşturulması mümkün olabilir.
- İşe alım, performans değerlendirmesi, liderlik, takım çalışması, iş tatmini gibi örgütsel davranış alanlarında yapay zekanın etkileri ve uygulama potansiyeli üzerine derinlemesine çalışmalar yapılabilir.
- Yapay zekanın çalışanlar arasındaki etkileşimi nasıl biçimlendirdiği, işgücündeki eşitsizlikleri nasıl artırabileceği ve etik standartlarla nasıl uyumlu hale getirilebileceği gibi konular literatürde daha fazla incelenebilir.
- Yapay zekanın örgütsel değişim süreçlerine nasıl etki ettiği, çalışanların bu değişimlere nasıl tepki verdiği ve dirençle nasıl başa çıkılabileceği gibi konular üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Yapay zekanın örgütsel inovasyon süreçlerine nasıl entegre edilebileceği, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde nasıl kullanılabileceği gibi konular üzerine çalışmalar yürütülebilir.

Bu katkılar, yapay zeka ve örgütsel davranış alanında daha fazla bilimsel araştırmanın yapılmasını teşvik ederek literatürdeki bilgi birikimini artırabilir. Araştırmacılar, yapay zekanın örgütsel davranışa etkilerini daha iyi anlamak için bu alanda çalışmalar yaparak, uygulamalı öneriler ve yönetim stratejileri geliştirmeye yardımcı olabilir.

Öneriler

Yapay zeka ve örgütsel davranış literatürü incelenerek araştırmacılar ve yöneticiler için bazı öneriler geliştirilmiştir.

- Yapay zeka bireyler tarafından tehdit olarak algılanmakta ve çalışanlarda sinizme neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlara azami düzeyde eğitim ve iş güvenliği sağlanarak yapay zekaya karşı önyargı kırılmalıdır.
- Yenilik ve teknoloji temelli örgüt kültürü yaratılarak sürekli gelişimin ve teknolojik gelişimlerin takip edilmesi sağlanabilmektedir.
- Yapay zeka ve insan gücünün entegrasyonu sağlanarak iş tatmininin artışı sağlanmalıdır.

- Yapay zeka uygulamaları ile personel seçimi ve performans değerlendirme süreçlerinde rasyonel kriterlere riayet edilerek hatalar minimize edilebilmektedir.
- Ayrıca yapay zeka uygulamaları vasıtası ile takımların etkinliği ve verimliliği tespit edilerek gerekli iyileştirmeler için plan hazırlanabilmektedir. Yapay zeka takımdaki süreçleri izleyip optimum düzeyden sapma olması halinde geribildirim verebilen bir karar destek sistemi olarak kullanılabilir.
- Vizyoner liderlikle örgütte yenilikçiliği ve yaratıcılığı destekleyen bir ortam oluşturularak çalışanların yapay zeka ve diğer teknolojik gelişmelere karşı proaktif bir yaklaşım geliştirmesi sağlanabilir.

Kaynakça

- Acar, E. (2007). *Ölümlülük, ölümsüzlük ve yapay zeka*. Alt Kitap Yayınevi
- Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 971-978.
- Aşkun, V. (2023). Örneklerle yapay zeka ve insan kaynakları yönetimi. E. Dinçer (Ed.), *Kamu ve özel sektör boyutuyla insan kaynakları yönetimi* içinde (s. 215-243). Efe Akademik Yayıncılık.
- Bader, V., & Kaiser, S. (2019). Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. *Organization*, 26(5), 655-672.
- Bahar, H. İ. (2009). *Sosyoloji*. Usak Books.
- Beals, R. L., Hoijer, H., & Erginer, G. (1991). Antropolojinin konusu ve alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 35(2), 9-34.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi*. Alfa Yayınları.
- Bora Çınar, S., (2022). *Şirketler hukukunun geleceği üzerine bir inceleme: Şirket yönetiminde yapay zeka*. Seçkin Yayıncılık.
- Brooks, I. (2003). *Organizational behaviour*. Pearson Education.
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257.
- Can, H., Azizoğlu, Ö., & Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitabevi.
- Chevalier, F., & Dejoux, C. (2021). Intelligence artificielle et management des ressources humaines: pratiques d'entreprises. *Le numérique et la refondation du système électrique*, 15(1), 94-105.
- Dabbous, A., Barakat, K. A., & Sayegh, M. M. (2021). Enabling organizational use of artificial intelligence: an employee perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 16(2), 245-266.
- Demirhan, A., Kılıç, Y. A., & Güler, İ. (2010). Tıpta yapay zeka uygulamaları. *Yoğun Bakım Dergisi*, 9(1), 31-41.
- Dhamija, P., Chiarini, A., & Shapla, S. (2021). Technology and leadership styles: A review of trends between 2003 and 2021. *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0087>.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel davranış*. Akademisyen Kitabevi.
- Ertel W. (2017). *Introduction to Artificial Intelligence, Second Edition*, Springer International Publishing AG, Cham.
- Fidanboy, C. Ö. (2022). Human and robot employees in the future of businesses: An evaluation in the context of society 5.0. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 9(1), 107-127.
- Gabriel, M., & Pessl, E. (2016). Industry 4.0 and sustainability impacts: Critical discussion of sustainability aspects with a special focus on the future of work and ecological consequences. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, 14(2), 131.
- Gezici, H. S. (2023). Kamu yönetiminde yapay zeka: Avrupa Birliği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(2), 111-128.

- Gözübüyük, B. (2022). Yapay zeka algoritmalarının anonim ortaklıklarda alınan stratejik kararlar bakımından yönetim kuruluna sağlayabileceği olası katkılar. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(1), 141-164.
- Gül, M. & Alat, B. (2022). Muhasebede yapay zeka uygulamaları. S. Tulum, & T. Yılmaz (Der.), *Muhasebe ve finans alanında seçme konular* içinde (ss. 89-102). Efa Akademik Yayıncılık
- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay zeka alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study*. Twenty-third Americas Conference on Information Systems. Boston.
- Hoffmann, C. H. (2022). *Is AI intelligent? An assessment of artificial intelligence, 70 years after Turing*. Technology in Society, 101893.
- Hooper, A., & Potter, J. (2000). *Intelligent leadership*. Random House.
- Jacob, S., Souissi, S., & Trudel, J. S. (2021). *Intelligence artificielle et transformation du métier de gestionnaire*. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique Université Laval, Québec.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Kambur, E. (2022). Yapay zeka çağında insan kaynakları yönetimi konusunda yazılmış Türkçe makaleler üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48(1), 139-152.
- Karacöglu, K. (2019). Örgütsel davranış kavramı ve gelişimi. E. Örucü, & E. Ünören (Ed.) *Örgütsel davranış* içinde (ss. 13-25). Lisans Yayıncılık.
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73(1), 172-181.
- Li, N., Yan, Y., Yang, Y., & Gu, A. (2022). Artificial intelligence capability and organizational creativity: The role of knowledge sharing and organizational cohesion. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-13.
- Lichtenthaler, U. (2020). Extremes of acceptance: Employee attitudes toward artificial intelligence. *Journal of Business Strategy*, 41(5), 39-45.
- Lin, S., Döngül, E. S., Uygun, S. V., Öztürk, M. B., Huy, D. T. N., & Tuan, P. V. (2022). Exploring the Relationship between Abusive Management, Self-Efficacy, and Organizational Performance in the Context of Human-Machine Interaction Technology and Artificial Intelligence with the Effect of Ergonomics. *Sustainability*, 14(1), 1949.
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354.
- Mariska, B. P., Prasetyo, Y., & Fadhillah, F. (2021). Perception and Prospective Analysis of Artificial Intelligence on Human Capital and its Impact on Human Resources in the Industrial Revolution Era 4.0. *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 146-151.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- Navahandi, A., Denhardt, R., Denhardt, J., & Aristigueta, M. (2015). *Organizational behaviour*. Sage Publications.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.
- Oosthuizen R. M. (2022). *The Fourth Industrial Revolution: Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms (Stara) Industrial Psychologists in Future Workplaces*, Presented at the American Psychological Association in Minneapolis, Minnesota, USA, 4-6 August 2022, Poster.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.

- Özçelik, G. (2022). Teknoloji-örgüt yapısı ilişkisi bağlamında yapay zeka izleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(84), 2120-2140.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2021). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınevi.
- Peifer, C., Pollak, A., Flak, O., Pyszka, A., Nisar, M. A., Irshad, M. T., Grzegorzec, M., Kordyaka, B., & Kozusznik, B. (2021). The symphony of team flow in virtual teams. Using artificial intelligence for its recognition and promotion. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 697093.
- Pirim, H. (2006). Yapay zeka. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 1(1), 81-93
- Rio-Jeanne, V. (2019). Ce que l'intelligence artificielle va changer pour les managers. Harvard Business Review France. Erişim adresi: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/01/23992-ce-que-lintelligence-artificielle-va-changer-dans-la-fonction-de-manager/> Erişim tarihi: 21.11.2022.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Sığırı, Ü., & Gürbüz, S. (2019). *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları.
- Sipahi, E., & Artantaş, E. (2022). Artificial intelligence in HRM. *Handbook of Research on Innovative Management Using AI in Industry 5.0*, 1(1), 1-18.
- Sithambaram, R. A., & Tajudeen, F. P. (2022). Impact of artificial intelligence in human resource management: a qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12356>.
- Smith, A. M., & Green, M. (2018). Artificial intelligence and the role of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 85-87.
- Sun, Z., Sandoval, L., Crystal-Ornelas, R., Mousavi, S. M., Wang, J., Lin, C., ... & John, A. (2022). A review of Earth artificial intelligence. *Computers & Geosciences*, 159(1), 105034.
- Titareva, T. (2021). *Leadership in an artificial intelligence era*. Paper for Leading Change Conference, School of Strategic Leadership Studies, James Madison University.
- Traeger, M. L., Sebo, S. S., Jung, M., Scassellati, B., & Christakis, N. A. (2020). *Vulnerable robots positively shape human conversational dynamics in a human-robot team*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(12), 6370-6375.
- Tüz, M. (1996). *Kriz döneminde işletme yönetimi*. Ekin Yayınları.
- Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 2021-2025 (Ankara: Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021), 12.
- Ünal, A., & Kılınc, İ. (2020). Yapay zekâ işletme yönetimi ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Webber, S. S., Detjen, J., MacLean, T. L., & Thomas, D. (2019). Team challenges: Is artificial intelligence the solution? *Business Horizons*, 62(6), 741-750.
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512.
- Yücel Karamustafa, E., & Arsan, B. (2019, Nisan 20-21). *Gelecekte karar vericiler kim olacak? İnsan mı yapay zeka mı?* International Congress of Management, Economy and Policy, İstanbul.
- Zeng, H. (2020). Adaptability of Artificial Intelligence in Human Resources Management in this Era. *International Journal of Science*, 7(1), 271-276.

EXTENDED SUMMARY

Today's increasingly competitive business environment driven by globalization requires organizations to use the latest technology in order to gain a competitive advantage. Especially recent technological developments necessitate organizations to act faster and more confidently. At this point, artificial intelligence technology offers great advantages to organizations, such as organizational knowledge transfer, decision-making, and coordination. Artificial intelligence means the innovations and advances brought about by computers and machines with cognitive abilities such as making human-like decisions, learning, and adapting to the situation. Developing rapidly around the world, artificial intelligence deeply affects organizations as it does in every field. The impact of artificial intelligence on organizations has recently become a much-debated issue. While certain researchers emphasize the positive effects of artificial intelligence on organizations, others focus on its negative effects.

While artificial intelligence has diverse benefits for organizations, such as performance increase, creativity, and innovation, it also replaces certain professions and positions that are typically occupied by humans, and this may have negative effects on employees, such as decreased motivation and performance, and intention to leave. It is important to take measures to prevent such negative effects of the use of artificial intelligence in organizations on employees. To this end, first of all, the effects of artificial intelligence on organizational behaviour should be understood. In this direction, the aim of this study is to examine the areas of use of artificial intelligence in organizations and the effects of the use of artificial intelligence in organizations on employee attitudes and behaviours, human resources management, team relations, organizational culture, and leadership, which are included in the scope of organizational behaviour.

The fact that artificial intelligence gradually replaces human employees in organizations in certain positions may negatively affect the sense of belonging and commitment to the organization. This may cause stress, anxiety, sadness, and disappointment among employees who feel that their areas of expertise and professions are under threat by technology and artificial intelligence (Gabriel & Pessl, 2016). In order to eliminate the negative effects of the perception of job insecurity caused by artificial intelligence, providing training and raising awareness on how the use of artificial intelligence makes their work easier and more efficient will be effective in reducing prejudice among the employees.

Artificial intelligence provides many benefits for human resources management practices in organizations. Using artificial intelligence algorithms, the most suitable employee for a position may be selected, the most suitable career and training opportunities for employees may be determined, employees who are considering quitting the organization may be identified, and the relations among the employees may be better understood (Chevalier & Dejoux, 2021).

There is a horizontal hierarchical structure for decision-making in digital organizations where artificial intelligence is used. In such organizations, the relations between employees and managers change, information transparency, working independence, and agility increase (Nalbantoğlu, 2021). An organizational culture that embraces and encourages the use of technology and innovations enable employees to develop themselves technologically and to use artificial intelligence for their own benefit. The creation of an organizational culture in which innovation is encouraged, and employees are empowered can also prevent the negative effects of artificial intelligence use in organizations on employees. Therefore, organizational culture should be included in the digital transformation process in organizations where artificial intelligence is used.

Artificial intelligence is considered as a potential tool that enables the improvement and development of teams in organizations (Webber et al., 2019). The use of artificial intelligence in teams in organizations is still in its infancy. However, it is expected to have significant effects on teams in the near future. With an effective artificial intelligence application, the most appropriate timing of the team development phase may be determined, and feedback may be given to the teams about their strengths and weaknesses. In other words, artificial intelligence may be used as a decision support system that can monitor the processes in the team and give feedback in case of deviation from the optimum level (Peifer et al., 2021).

Artificial intelligence is used in decision-making, strategic planning, and management processes in organizational management (Ünal & Kılınc, 2020). The increasing use and importance of artificial intelligence in organizations

requires managers to increase their competence in technology and artificial intelligence, understand the effects of artificial intelligence on employees, and learn organizational management through artificial intelligence.

The key factor in directing the attitudes and behaviours of the employees in the organization is leadership. Apart from managing the organization, leaders also have the most significant role in reducing the negative effects of artificial intelligence on employees, training, and motivating them. To this end, leaders need to develop a clear vision of change, encourage active participation of employees, have persuasion skills, deal with individuals who have problems with change and control the implementation process of change (Onyeneke & Abe, 2021). Finally, the debates that artificial intelligence may one day also replace human leaders seems unlikely for now as machines lacks complex logical decision-making skills as well as soft skills such as communication, creativity, and conflict resolution, which are among the most important characteristics of leaders.